



**MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK  
SOKSZÍNŰ VÁLASZOK**

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

**MULTIDISCIPLINARY CHALLENGES  
DIVERSE RESPONSES**

JOURNAL OF MANAGEMENT  
AND BUSINESS ADMINISTRATION

## **Online folyóirat**

Főszerkesztő: Fenyvesi Éva, PhD

Szerkesztette: Vágány Judit Bernadett, PhD

Borító: FLOW PR

Kiadja: Budapesti Gazdasági Egyetem

Felelős kiadó: Prof. Dr. Heidrich Balázs, rektor

ISSN 2630-886X

2023.

**STORYTELLING AZ ÉRTÉKTEREMTÉSBEN, AVAGY A  
SZERVEZETI TÖRTÉNETMESÉLÉS  
MULTIDISZCIPLINÁRIS MEGKÖZELÍTÉSBEN**

**STORYTELLING IN VALUE CREATION:  
ORGANIZATIONAL NARRATIVE FROM A  
MULTIDISCIPLINARY ASPECT**

**NÉMETH Krisztina – NÉMETH Tamás**

**Kulcsszavak:** *szervezeti történetmesélés, értéktérítés, munkáltatói márkáépítés*

**Keywords:** *storytelling, value creation, employer branding*

**JEL kód:** J24, M14

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.02.05>

## **ABSZTRAKT**

*Jelen tanulmányunk célja, hogy az ezredforduló után született nemzetközi szakirodalomra fókuszálva új megvilágításba helyezzük a szervezeti történetmesélés, mint hagyományos kommunikációs eszköz újszerű alkalmazási területeit, összekapcsolva a storytelling eszközben rejlő lehetőségeket a vállalati értéknövelésben szerepet játszó driverekkel, a szervezet értékteremtő folyamataival. Tanulmányunkban Edvinsson és Malone, illetve Kayo munkásságára építve vizsgáljuk és értelmezzük a szervezeti történetmesélés lehetséges hozzájárulását az értékteremtéshez. Az értékalapú menedzsment elméleti kereteinek áttekintésén túl a tanulmányban rendszerezzük azokat a modelleket, amelyek a kommunikáció és az értékteremtés kapcsolatrendszerét igyekeznek konceptualizálni. A munkánk során a story és storytelling fogalmi keretezését követően összefoglalást nyújtunk a szervezeti történetek taxonómiájáról, a storytelling klasszifikációjáról, a hatékony történetmesélés pilléiről és a storytelling menedzsment módszereiről, továbbá a storytelling szervezeti stratégiába integrálásának lehetséges változatairól, alternatíváiról.*

## **ABSTRACT**

*The aim of this study is to shed new light on the novel areas of organizational storytelling as a traditional communication tool, focusing on the international literature published after the year 2000. We attempt to connect the possibilities inherent in storytelling as a tool with the drivers that play a significant role in corporate value creation processes. In this study, based on the work of Edvinsson & Malone and Kayo, the possible contribution of organizational storytelling to value creation is examined and interpreted. In addition to an overview of the theoretical framework of value-based management, the study systematizes the models that conceptualize the relationship system of communication and value creation. Following the conceptual framework of 'story' and 'storytelling', we provide a summary of the taxonomy of organizational stories, the classification of storytelling, the pillars of effective storytelling and storytelling management methods, as well as the possible versions and alternatives of integrating storytelling into organizational strategy.*

## BEVEZETŐ GONDOLATOK

Tanulmányunkban a vállalatok értékteremtési folyamatainak multidiszciplináris megközelítését állítjuk fókuszba. Tizenöt év távlatában is érvényes Malmelin (2007) megállapítása, miszerint a jövőbeli üzleti élet egyik kulcsfontosságú erőforrása a kommunikáció lesz, tekintettel arra, hogy számos szerző (Johansen & Andersen, 2012) kutatási eredménye mutat rá arra az összefüggésre, hogy az üzleti siker egyre inkább a szervezet kommunikációjától és annak hatékonyságától függ. Az értékteremtés egyre inkább a történetek („story”-k) és tapasztalatok útján történő kommunikáción keresztül valósul meg. A kommunikáció a szellemi tőke egy formájaként is felfogható, amely szerves része a szervezetek menedzsmentjének, amelynek feladatai közé tartozik a szervezet immateriális javainak kiépítése és gyarapítása (Malmelin & Halaka, 2009). A szellemi tőke formái, mint a kapcsolatok, a hálózatok, a kompetenciák és a bizalom erős kommunikációs készségeket igényelnek a munkatársaktól, míg magának a szervezetnek megfelelő kommunikációs struktúrákkal kell rendelkeznie, amelyek elősegítik a nyitottságot és a párbeszédet. Ide kapcsolódó fogalom a kommunikációs tőke, mely az egész szervezet eszköze és erőforrása, amely magában foglalja a belső és külső kommunikációt, továbbá a kommunikációs rendszereket, a kommunikációs kompetenciákat és a szervezeten belüli és kívüli kapcsolatokat. A kommunikációs rendszerből a szervezeti történetmesélés módszertanát állítjuk a vizsgálat fókuszába, mely jól illeszkedik a kommunikáció integratív, holisztikus megközelítéséhez. Áttekintjük a szervezeti történetek (story-k) fogalmi kereteit, a szervezeti történetmesélés formáit, klasszifikációját és azokat az üzleti célokat, amelyeket hatékonyan tud támogatni a szervezeti történetmesélés eszköze.

## A TANULMÁNY ALAPFOGALMI KERETEI

### A szervezeti történetek

A történetek/story-k az 1970-es években kezdték felkelteni a kutatók figyelmét a szervezeti kultúra iránti érdeklődés élénkülésének köszönhetően. Központi célja Mitroff és Kilmann (1975) szerint az üzlet egyedi tulajdonságainak kommunikálása, valamint a vállalati hagyományok megalapozása és megörökítése. A szervezetek a történeteket arra is használják, hogy az új alkalmazottakat megismertessék azzal, hogy mi is fontos igazán a vállalat számára (Boje, 2008).

Eisenberg és Goodall (1997) azt állítja, hogy a jó és a rossz hősök történetei hozzájárulnak a kultúra erősségéhez, és feltárják a szervezet hitét és értékeit: az epikus mítosz általában a cég történetéből származó eseményekre összpontosít. Az elmúlt 20 év során a szervezeti kultúra iránti érdeklődésnek köszönhetően a történetek jelentős jelentés- és hatáshordozókká váltak. A hagyományos epikus mítoszok istenítik az alapítókat és a vezetőket, miközben folyamatosan új anekdotákkal egészülnek ki a cég fejlődéstörténetéből. Mind a régi, mind az új történetek inspirálhatják és motiválhatják a szervezeti tagokat, valamint segíthetnek nekik megérteni környezetüket. A történetek az értelmet és az érzelmeket egyaránt bevonják, hogy befolyásolják a viselkedést, irányítsák a változást, fejlesszék a tudást és irányítsák a döntéshozatalt (Mládková, 2013).

Ha megvizsgáljuk, hogyan épülnek fel a történetek, és hogyan változtatják meg a hiedelmeket és viselkedést, rájövünk, hogy a vezetők hogyan használhatják és használják is ezeket a cégben. Ehhez érdemes áttekinteni a szervezeti történet fogalmát, típusait és a hatékony történetmesélés pillérjeit.

A szervezeti történet a múltbeli vezetői cselekvések, alkalmazotti interakciók vagy más, szervezeten belüli vagy kívüli, egymást követő események részletes narratívája (Swap, et al., 2001), amelyet adott, valós szereplők köré alakítanak ki (Nielsen & Madsen, 2006). A történetmesélés az az eszköz, amely az emberek érzelmeit kezeli, nem pedig a racionális elméjüket (Mládková, 2013). Egy történetet sokféleképpen lehet meghatározni. Egyfelől, a történet szimbólumok

összetett rendszere, a történetek értelmet adnak dolgoknak és eseményeknek, és a valóság normáit, tapasztalatait és magyarázatait képviselik. Beléjük vetülnek az emberek, csoportok alapértékei, így alkalmasak a személyes és csoportos identitás kialakítására, a bevett gyakorlatok megváltoztatására, valamint a tudás és az értékek megosztására (Ricoer, 1991). Minden szervezetben benne rejlik a történetmesélő szervezet; azaz egy olyan kollektív rendszer, amelyben a történetmesélés az értelemalkotás elengedhetetlen része: összetett kérdéseket ír le, eseményeket magyaráz meg, segít az embereknek megérteni a bonyolult változásokat, más nézőpontokat mutat be, kapcsolatokat teremt és tapasztalatokat közvetít (Barker & Gower, 2010). A szervezetek csak a közelmúltban ismerték fel, hogy a tudást nem mindig lehet teljesen absztrahálni kategorikus és elemző formákra. Korábban a szervezeti tudás a tacit és az explicit tudás folyamatos interakciója, „párbeszéde” révén jött létre (Nonaka, 1994), de mostanság a tudásmenedzsment harmadik korszakába lépünk, amelyben a tacit-explicit konverzió már nem megfelelő. Ehelyett új hangsúlyt kap a narratíva, vagyis a történet kezelése (Snowden, 2002).

### **A szervezeti történetek klasszifikációja**

A szervezeti történetek szerepe és jelentősége mellett hasonló intenzitású publicitást nyer a taxonómiája, számos szerző törekedett arra az elmúlt években, hogy tipologizálja a szervezeti történeteket. Martin és szerzőtársai (1983) tanulmányukban hét történettípust azonosítottak az alábbiak szerint:

1. „A szabályszegő története”
2. „A felsővezető is ember”
3. „Feljuthat a kisember is a csúcsra”
4. „Létszám-leépítés, avagy az elbocsátások minimalizálása még nehéz időkben is”
5. „A cég, amely elősegíti a munkavállalói mobilitást”
6. „Hogyan reagál a vezető a hibákra?”
7. „Hogyan kezeli a cég az akadályokat?”

O'Connor (2000) három kategóriába és azon belül 6 típusba sorolja a szervezeti történeteket megkülönböztetve az általános (stratégiai vagy marketing), a szituációs (prediktív vagy preskriptív és a személyes (vízió vagy alapító fókuszú) történeteket. Straker (2008) klasszifikációja szerint léteznek az ún. genesis történetek, az alapítói történetek, a kudarc-történetek, a hőstörténetek, a figyelmeztető jellegű tanmesék, a háborús/félelmetes történetek, a remény történetei, heroikus történetek, változást leíró történetek, illetőleg a vizionárius történetek.

A szervezeti történetek irányultságuk szerint lehetnek belső és külső story-k, azaz elkülöníthetők az alkalmazottak által írt és/vagy az alkalmazottaknak szóló belső történetek, illetve a külső történetek, amelyek a márkáról és szervezetről szóló kiterjedtebb, tartalmasabb narratívaként is aposztrofálhatók (McDougal, et al., 2021). A történetek származásukat, eredetüket illetően származhatnak külső forrásból (például beszámolókból, közösségimédia-videókból és médiavisszhangból), szülehetnek akár szervezeti részvétel nélkül is. A történetek lehetnek koprodukciós story-k, azaz gyakori a közös történet-írás az érdekelt felekkel (Antonopoulou, 2018).

Srivastava és szerzőtársai (2023) tanulmányukban a szervezeti történetek négy alaptípusát azonosították:

#### *1. Erőforrás-orientált történetek*

A vállalkozói túlélés és siker kulcsfontosságú összetevője a megszerzett erőforrások kreatív és hatékony kezelése. Bár állandó nyomás nehezedik rájuk, hogy külső forrásokból szerezzenek forrásokat, a vállalkozóknak azt is el kell magyarázniuk, hogyan használják fel a birtokukban lévő erőforrásokat. Az erőforrásokkal kapcsolatos történetek a múlt, a jelen és a folyamatban lévő vállalkozói akciókat veszik figyelembe, amelyek célja annak bemutatása, hogy egy vállalkozó hogyan használja, állítja össze és telepíti az erőforrásokat. Mivel a vállalkozók gyakran szűkös erőforrásokkal rendelkeznek, és több támogatást keresnek, az érdekelt felek tudni szeretnék, hogyan hasznosítják hozzájárulásait.



Az érintettek gyakran bizalomépítő bizonyítékokat keresnek, mielőtt a vállalkozókra bíznák erőforrásaikat. A történetmesélés lehetővé teszi a vállalkozók számára, hogy bebizonyítsák, képesek megfontoltan felhasználni az erőforrásokat, még válsághelyzetben vagy az akadályok leküzdése közben is.

## *2. Identitástörténetek*

Az identitástörténetek a vállalkozás és a vállalkozás alapítói köré épülnek. Ezek a történetek segítenek azonosítani, hogy kik ők, mit csinálnak és miért csinálják ezt, bemutatják a vállalkozás megkülönböztető jellegét a versenytársaktól, lehetővé teszik a közönség számára, hogy megértse a vállalkozás üzleti logikáját. Az identitástörténetek a vállalkozói törekvéseket szélesebb kontextuális diskurzusokba ágyazzák.

## *3. Projektív történetek*

A vállalkozók kulcsfontosságú célja az információs aszimmetria áthidalása és az érintettek elvárásainak való megfelelés azáltal, hogy a lehető legtöbb információt biztosítják számukra. Bár a vállalkozók a vállalkozásaikkal kapcsolatos tényeket és aktuális teljesítmény-adatokat rendszeresen közölnek, az érintettek azonban információt igényelnek a vállalkozás jövőbeli pályáit és kilátásait illetően. A projektív történetek a feltörekvő technológiákkal, a növekedéssel vagy az üzleti modell változásaival kapcsolatos változásokat is magukban foglalják, amelyek alakítják az érdekelt felek elképzeléseit a vállalkozásról. A vállalkozók projektív történeteket használhatnak a jövővel kapcsolatos tervek és előrejelzések ábrázolására, hogy erősítsék a befektetők bizalmát és legitimitációt szerezzenek.

## *4. Folyamat-történetek*

Azok a történetek, amelyek kiemelik a vállalkozói folyamatokat, amelyek a vállalkozói út fontos részét képezik, úgymint útkeresés, belső folyamatok tökéletesítése, üzleti modell finomhangolása, beleértve a lehetőségek azonosítását, kiaknázását. Azok a történetek, amelyek megerősítik azokat a kihívásokat, amelyekkel a vállalkozó szembesült a folyamatok során, bizalmat keltenek a külső érintettekben.

## **A SZERVEZETI TÖRTÉNETMESÉLÉS ÉRTELMEZÉSI KERETEI**

A szervezeti történetmesélés vonatkozásában az elmúlt évtizedekből számos definiálásra irányuló kísérlet ellenére sem született egy általánosan elfogadott meghatározás, ehelyett számos egymással párhuzamosan létező megközelítés létezik. Sole & Gray Wilson (1999) szerint a szervezeti történetmesélés ismeretek és tapasztalatok megosztása narratívákon és anekdotákon keresztül, összetett ötletek, fogalmak és ok-okozati összefüggések közlése érdekében. Cohen & Prusak (2001) megközelítése szerint a történetmesélés egy módja annak, hogy az embereket összekapcsolja a szervezet kultúrájával, értékeivel és módszereivel.

A történetmesélés a kommunikáció és természetesen a hallgatólagos tudásmegosztás hagyományos és hatékony eszköze. A történet definiálható képzeletbeli vagy valós személyekről és eseményekről szóló beszámolóként vagy összetett szimbólumrendszerként (Mládková, 2013). Denning (2011) a történetet a legtágabb értelmében úgy határozza meg, mint valami, amit elmesélnek vagy felidéznek; szűkebb és általánosabb értelemben, mint valami, amit elmesélnek vagy felidéznek események véletlenszerű összekapcsolása formájában; beszámoló; mese; (akár valós, akár fiktív) történések vagy események összefüggő sorozatának elmondása. Meagher (2019) szerint a vállalati történetmesélés kulcsfontosságú építőelem a vállalat márkaidentitásában. Franco (2022) a történetmesélést manipulatív vezetési módszernek is nevezi, mivel célja az emberek érzelmi megszólítása. Ezért a történetmesélés felelősséget is követel az azt módszerként (eszközként) használó vezetőtől, és őszinte érdeklődést a vezető és a munkavállaló (leendő munkavállaló) közötti interaktív párbeszéd kialakítása iránt. Mások a vállalati történetmesélés fogalmát két külön szemszögből tárgyalják: a vállalati emberekről szóló történetek (akár vezetőről, akár alkalmazottakról), amelyeket személyes történeteknek neveznek, vagy a történetek magáról a vállalatról mesélnek, vagyis vállalati történetek.

## A STORYTELLING SZEREPE A VÁLLALATOK ÉLETÉBEN

Számos kutatás irányult a szervezeti történetmesélés által betöltött funkciók feltérképezésére. A történetek szervezetekben történő felhasználása tekintetében három markáns terület különíthető el, úgymint a marketing szervezetekhez kapcsolódó storytelling, a vállalati és szervezeti történetmesélés, valamint az erőforrás-mobilizáció célú történetmesélés. A marketingszervezetek általában a fogyasztói pszichológia szemüvegén keresztül szemlélik a történeteket, és azt, hogy miként lehet ezen eszköz segítségével meggyőzően felkelteni a fogyasztók figyelmét (Kim, et al., 2017). A vállalati és szervezeti történetmesélés a történeteket humánerőforrás-technikaként használja fel a vállalati üzenetek csomagolására a belső érdekelt feleknek, például az alkalmazottaknak és az értékesítési csatorna szereplőinek elkötelezetté tétele érdekében (Dabirian, et al., 2017; Spear & Roper, 2013). Az erőforrások mozgósítását célzó történetmesélési felfogás hajlamos a történetekre úgy tekinteni, mint a külső érdekelt felek erőforrásainak bevonására szolgáló mechanizmusra (Fisher, et al., 2021).

Eskola & Hundal (2021) álláspontja szerint a szervezet vagy annak vezetője a történeteket és a történetmesélést hatékonyan használhatja fel elképzelések, fejlesztések magyarázatánál, tacit tudásmegosztásra, az innováció fokozására, közösség- és csapatépítésre, továbbá a tervezés, bizalomépítés során, illetve a szervezeti, vállalati identitás megkülönböztető jegyeinek a belső és külső munkaerő-piacon történő hirdetésére. Ez összefüggésben áll a Parry & Hansen (2007) szerzőpárhoz kötődő gondolattal, miszerint a tudásintenzív szervezetek vezetőinek ereje nem a megtestesült személyben, hanem a kollektív diszkurzív interakcióban megkonstruált jelentésekben rejlik.

A történetmesélésben rejlő előnyök között kiemelésre érdemes mindenképpen, hogy a történetmesélés lehetővé teszi az üzleti információk gyors és hatékony megosztását és megértését (Barker & Gower, 2010), összetett kérdések leírását, események magyarázatát, továbbá segít megérteni a változások okait, mozgatórugóit, illetve képes más nézőpontokat bemutatni, kapcsolatokat tud

teremteni, és képes a tapasztalatokat közvetíteni (Wende, et al, 2009; Nielsen & Madsen, 2006). A szervezeti történetmesélés emellett fontos szerepet játszik a szervezeti tudás átadásában és tárolásában (Schreyögg & Koch, 2005), mivel a történetek jelentést és tudást közvetítenek, nem csupán pusztán információt. A történetek számos felhasználási módja közé tartozik az említettekén túl a márkaépítés és az üzleti partnerségek létrehozása, a szervezeti ismeretek tárolása és terjesztése, valamint a kulturális változások és a felhatalmazás megerősítése bizonytalan időkben (Snowden, 2000). Döntéshozatali helyzetben a történetek megakadályozhatják a szervezetet a múltban elkövetett rossz döntések megismétlésében, vagy felhasználhatók a múltbeli sikerek megismétlésére (Boje, 1991).

Amennyiben a storytelling szervezeti szerepeit tárgyaljuk, megkerülhetetlen Forman (2013) piramismodellje, amely leírja a történetmesélés üzleti célokhoz való hozzájárulásának lépcsőfokait. A modell szerint a szervezeti történetmesélés kulcseleme a hitelesség, azaz a történeteknek valósnak, átláthatónak kell lenniük. A vállalati történetek hitelessége kulcsfontosságú, mindez azt jelenti, hogy a vállalati storykat nem a marketing részleg alkotja meg, hanem valami valóságosnak, „igazságosnak” kell lennie mögöttük, és ez a tény teszi őket érdekessé a közönség számára. A hatásos történetmesélés az érzelmek bevonására, a történet megalkotására és bizonyos esetekben a technológiával való együttműködésre is vonatkozik: például a közösségi médiára és más eszközökre, amelyek platformként működhetnek a történetmesélésben. A vállalati storytellingnek ugyanakkor a modell szerint konkrét gyakorlati céljai vannak. A bizalom kiépítése a legfontosabb, de a történettől, a közönségtől és a kontextustól függően a meggyőzés, a tájékoztatás és az inspiráció is releváns célja a szervezeti történetmesélésnek. A piramis tetején, azaz a storytelling célrendszerének legfelső szintjén a konkrét üzleti célok állnak, mint például új alkalmazottak vonzása, toborzása vagy a munkahelyi jóllét növelése.

Az üzleti élet szereplőit ugyanakkor egy új módszer bevezetése tekintetében az elérhető előnyök foglalkoztatják, így a szakirodalmi háttér elemzése során erre is kiterjedt a figyelmünk, és az alábbi érveket, előnyszerzési lehetőségeket találtuk a szervezeti történetmeséléssel összefüggésben. Parkin (2004) kutatása a változásmenedzselési projektek, míg Snowden (2000) a szervezeti tudás feltérképezési hatékonyságának javulásában látja a szerepét, illetve vannak szerzők, akik a történetmesélést egyre inkább a stratégiai változtatás eszközeként tekintik (James & Minnis, 2004; Spear & Roper, 2013), beleértve a vállalat fenntartható hírnevének és imázsának erősítését. A történetmesélés eszerint egy stratégiai márkaépítési gyakorlat, amellyel a vállalatok narratív struktúrákat alkalmaznak a márkához kapcsolódóan annak értéknövelése érdekében.

Egyedülálló szerkezetének köszönhetően a történetmesélés ereje széles körben bebizonyosodott, mivel kognitív, érzelmi és viselkedési szempontból bevonja a közönséget (Dessart & Pitardi, 2019), és értelmet ad a márkáknak (Mills & Robson, 2020). A szervezeti történetmesélés további hozadéka, hogy képes növelni a döntéshozók iránti bizalmat (Anaza, et al., 2020; Gilliam & Flaherty, 2015), a stratégia szervezeten belüli kommunikálásának egyik lehetséges eszköze, továbbá hatásos eszköz pozitív attitűdök kialakítására a márkával szemben (Coker et al., 2017), képes fokozni a vásárlók márkahűségét (Lemon & Verhoef, 2016). A történetek nemcsak a „mesemondó” szemszögéből hasznosak, hanem a történethallgatás révén segíthetik az ügyfelek jobb megértését is (Gorry & Westbrook, 2011). A történetek Hagel (2021) szerint meghatározzák a vállalat értékét ügyfelei vagy alkalmazottai számára, jelentést és érzelmeket teremtve. A történetmesélési kultúra tudatos előmozdítása az egész szervezetben javítja a stratégiai eredményeket. A cégen belüli történetmesélés fokozhatja a márka imázsát, a belső és külső közönség bevonását, valamint az érdekelt felek közötti együttműködést (van Laer, et al., 2019).

Mivel a cégek egyre inkább a nagy adatokra és az analitikai kutatásokra támaszkodnak döntéshozataluk támogatására, a történetmesélés híd lehet az

adattudomány és a stratégiai meggyőzés között (Boldosova, 2020). A szervezeti történetmesélés szervezeti funkciókhoz való hozzájárulási formáit az alábbi táblázatban foglaltuk össze, megkülönböztetve a kommunikáció-intenzív területeken betöltött szerepeit, illetve a nem kommunikáció-intenzív funkciókhoz kapcsolódó hozadékait:

**1. táblázat. A történetmesélés hozzájárulása a kommunikáció-intenzív területek funkcióihoz**

<b>Kommunikáció-intenzív területekhez kapcsolódó történetmesélési funkciók</b>		
<i>Szervezeti egység</i>	<i>Felelősség</i>	<i>Storytelling szerepe</i>
Felsővezetői team	mentorálás, növekedés	Célok egyértelműsítése A részvényesekkel való hatékony kommunikáció
Marketing	márkaépítés	Történetek a videókban, a közösségi médiatartalomban
Szervezeti kommunikáció	vállalati hírnév	Történetek az éves jelentésekben, sajtóközleményekben és egyéb vállalati kommunikációkban Lenyűgöző történetek a cég kezdeményezéseiről Hatékony toborzási eszközként működő alkalmazotti történetek operacionalizálása
Humán erőforrás menedzsment	toborzás, tréning, teljesítmény, munkaerő-megtartás	A legjobban teljesítő alkalmazottak sikertörténetei Történetmesélés a felvételi folyamat során, annak kifejezésére, hogy mit jelent a cégnél dolgozni és kiváló teljesítményt nyújtani
Értékesítés	Potenciális ügyfelek bevonása, vásárlásra ösztönzése	Történetek sikeres ügyfelekről, akik a termék/szolgáltatást üzleti tevékenységük támogatására használták
Ügyfélszolgálat	Tapasztalatok begyűjtése	Ügyfél-történetek rögzítése (lemorzsolódás csökkentése)

*Forrás: Boldosova, 2020. alapján saját szerkesztés*

A szervezeti storytelling a „nem-kommunikáció intenzív” területek hatékonyabb működését is elősegítheti, szerepe megmutatkozhat a pénzügy-számvitel területén éppúgy, mint a logisztika, vagy a kutatás-fejlesztés kapcsán.

## 2. táblázat. A történetmesélés hozzájárulása a nem-kommunikáció intenzív területekhez

A nem kommunikáció-intenzív területekhez kapcsolódó történetmesélési funkciók		
<i>Szervezeti egység</i>	<i>Felelősség</i>	<i>Storytelling szerepe</i>
Számvitel	Pénzügyi beszámolók	Data-storytelling az információk közvetítésére Figyelmeztető story-k a fenntarthatósági előírásoknak való megfelelés és az etikus viselkedés fokozása érdekében
Pénzügy	Befektetők megnyerése	A pénzügyi adatok történetekké alakítása
Kutatás-fejlesztés	Innováció, termék- és szolgáltatás-fejlesztés	Történet a csapat egyesítésére, ötletek előmozdítására Történet az innováció ösztönzésére Versengő csapatok a fejlődésért a szervezetben
Operatív terület	Munkavállalók motiválása	Történetek a legjobb alkalmazottakról (elkötelezettségükről) a vállalati kultúra alakításáért
Logisztika	Kapcsolat a beszállítókkal, disztribúcióval	Áruk története a nyersanyagtól a polcokig Kapcsolatok erősítése a történetmesélésen keresztül Tárgyalások elősegítése
IT	Hálózati rendszerek és technológia biztosítása	Proaktív beszélgetések ösztönzése sikeres technológiai megoldások érdekében Együttműködés az innovatív technológiával, amely segíthet a történetek elmesélésében (pl. a mesterséges intelligencia, a virtuális valóság, a kiterjesztett valóság, a dolgok internete)

*Forrás: Boldosova, 2020. alapján saját szerkesztés*

### A hatékony történetmesélés pillérei

A szervezeti történetmesélés hatékony alkalmazásához Fog és szerzőtársai (2010) egy körforgásos modellt (5S modellt) állítottak fel, amely öt fázist azonosít a történetmesélés kapcsán:

1. Keresés (Searching): történetek keresése és összegyűjtése.
2. Rendezés (Sorting): a történetek listázása mélységük és a cél szempontjából való relevanciájuk alapján.
3. Alakformálás (Shaping): a történetek elmesélhetővé tétele.

4. Megjelenítés (Showing): a történetek közvetítése az alkalmazottakhoz különböző formákban.
5. Megosztás (Sharing) annak biztosítása, hogy a történeteket folyamatosan és a megfelelő kontextusban meséljék el (Fog et al, 2010).

A történetek elmesélhetővé tétele a folyamat legkritikusabb pontja. Ennek kapcsán Fog és szerzőtársai (2010) definiálták a szervezeti történetek négy legfontosabb elemét is:

1. Üzenet
2. Konfliktus
3. Karakterek
4. Cselekmény

A történet központi üzenete vagy premisszája egy ideológiai vagy morális kijelentés, amely központi témaként működik az egész történetben. Az egynél több központi üzenetet tartalmazó történet azzal a kockázattal jár, hogy zavarossá és homályossá válik. A konfliktus a jó történet mozgatórugója, ugyanis, ha nincs konfliktus, nincs történet. Amikor munkavállalóként egy problémával – konfliktussal – szembesülünk, ösztönösen keressük a megoldást. A konfliktus cselekvésre és a harmónia helyreállítására kényszerít bennünket. A történetmesélés lényege, hogy a konfliktuson és annak megoldásán keresztül juttatjuk el üzenetünket.

A konfliktus kibontakozásának elengedhetetlen elemei a történetekhez az egymással kölcsönhatásban lévő és lenyűgöző karakterek. A történet jellemzően azzal kezdődik, hogy a főszereplő vagy hős egy célt követ, továbbá megjelenik egy ellenfél, aki megpróbál a hős ellen dolgozni, ezzel megalapozva a konfliktust. Egy szervezet esetében az ellenfél az emberi erőforrás fejlesztését nem támogató struktúra lehet. Néha az ellenfél gazember alakjában jelenik meg. Például egy vezető, aki visszaél szervezeti hatalmával. A központi konfliktus megoldása a történet üzenetének bizonyítéka.



A szervezeti történet negyedik eleme a cselekmény, azaz a történet lefolyása, valamint a történések sorrendje és az események előrehaladása. Az így felépülő történetek átadásához a szervezetek számára változatos eszközök állnak rendelkezésre, úgymint szerepjátékok, esettanulmányok (Caminotti & Gray, 2012), regények (Beigi, 2014), illetve akár filmek (Kirsch, 2004).

### **A történetmesélés folyamatmegközelítései**

Gandhi & Kumar (2021) szerint a storytelling értelmezhető ún. menedzsment folyamatként is megkülönböztetve az alábbi fázisokat:

1. Történetek fejlesztése és gyűjtése,
2. A történetmesélés típusának kiválasztása,
3. A szükséges erőforrások biztosítása,
4. Történetmesélési tevékenység,
5. A hatékonyság mérése, valamint
6. A visszajelzés előkészítése.

A szervezeti történetmesélés irányítási folyamatokba integrálásához elengedhetetlen egy jól strukturált történetmesélés-menedzsment rendszer kialakítása, egy story-bank kialakítása, melyhez a vállalati jó gyakorlatok feltárása a hazánkban működő, intenzív employer branding tevékenységet folytató nagyvállalati mintán impozáns kutatási célnak tűnik. Jelen tanulmányunkban a storytelling téma szakirodalmi háttérének áttekintésével ennek a kutatási elképzelésünknek kívántunk alapot teremteni.

### **A STORYTELLING KAPCSOLATA A VÁLLALATI ÉRTÉK DISZCIPLÍNÁVAL ÉS A MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉSSEL**

A vállalati érték kifejezés terén megmutatkozó terminológiai konszenzus hiányából és a fogalom összetett jellegéből adódik az igény, hogy feltárjuk a vállalati érték rétegeit, ezt követően kerülhet sor a szervezeti történetmesélés értékteremtésben betöltött szerepének tisztázására.

Urde (2001) több mint ötven nagyvállalati márkaépítési gyakorlatának feltárása alapján tanulmányában három értékcsoporthat azonosít, megkülönböztetve a szervezeti értékeket, az alapértékeket és a hozzáadott értéket. Az alábbi táblázatban átfogó képet próbálunk nyújtani a három értékcsoporthat kapcsolatos megközelítésekről.

### 3. táblázat. A vállalati érték dimenziói

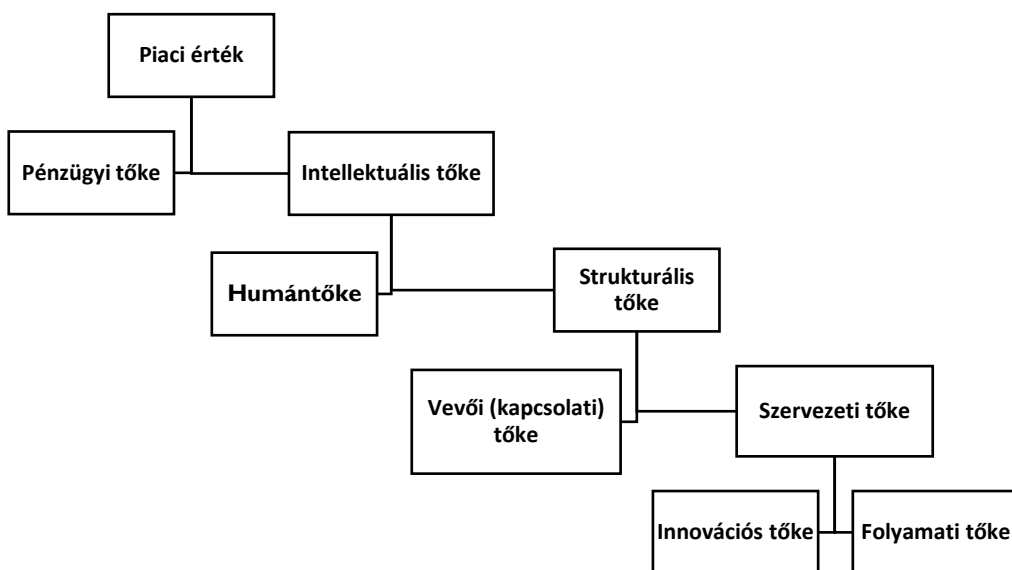
Szervezeti értékek	A vállalati érték dimenziói Alapértékek	Hozzáadott érték
<p>Collins-Poras (1998): A szervezet alapvető és tartós alapelvei – időtlen vezérelvek kis halmaza, amelyek nem igényelnek külső indoklást; belső értékkel és fontossággal bírnak a szervezeten belüliek számára.</p> <p>Kunde (2000): Az az értékrend, amely egy küldetés és jövőkép köré egyesíti a szervezetet.</p> <p>Knox et al. (2000): A szervezeti értékek választ adnak arra a kérdésre, hogy mi, mint szervezet mit képviselünk, és mi tesz minket azzá, amik vagyunk.</p>	<p>Randazzo (1993): A márka lelke, a márka szellemi központja, amely meghatározza a márkát.</p> <p>Mollerup (1995): A vállalati márkaépítési folyamat és a kommunikáció legfőbb témái.</p> <p>Harris &amp; de Chernatory (2001): Az alapértékek kapocsként működnek a szervezet és az ügyfelek identitása között. Gondolkodást, viselkedést és munkamódszereket átható szemléletként vannak jelen a szervezetekben.</p> <p>Urde (2001): Az alapértékek olyan mindent átfogó kifejezések, amelyek összefoglalják a márka identitását, valamint vezérelve minden belső és külső márkaépítési folyamatnak.</p>	<p>Itami – Roehl (1987): A tartós versenyelőnyforrások stratégiai magyarázata.</p>

*Forrás: Urde 2001. alapján saját szerkesztés*

A feltárt értékdimenziók kapcsán összegzésként elmondható, hogy a belső márkaépítési folyamatban az alapértékek összekapcsolják a küldetést, a jövőképet és a szervezeti értékeket, míg a külső márkaépítésre is hatással vannak, különös tekintettel a márkaarchitektúrára, a termékjellemzőkre, a márkapozícióra és a

kommunikációs stratégiára is. Ez azt jelenti, hogy az alapértékek befolyásolják a vállalati márka építésének folytonosságát, következetességét és hitelességét. Ebben a külső és belső márkaépítésben tud aktív szerepet betölteni a szervezeti történetmesélés.

A vállalati érték kifejezés jelentésstartalma megragadható más aspektusból is. Az Edvinsson és Malone (1997) kutatópáros a Skandia felkérésére modellezte a cég piaci értékére ható látható és láthatatlan vagyonelemeket (1. ábra). Konceptiójukban a vállalat piaci értékét a pénzügyi és az intellektuális tőke generálja. Az intellektuális tőke komponensei között a humántőke mellett a vevői (kapcsolati) tőke, az innovációs tőke és a folyamati tőke lett nevesítve.



### 1. ábra. A vállalati piaci érték tényezői

*Forrás: Edvinsson & Malone, 1997. alapján saját szerkesztés*

A Kalafut és Low (2001) szerzőpáros megközelítésében a vállalati érték öt legfontosabb intangibilis erőforrása az innovációs és technológiai képességekben, a menedzsment képességekben, a munkavállalói képességekben, továbbá a vevői

és egyéb érintetti körökkel kialakított kapcsolatokban, továbbá a goodwill-ben testesül meg. Kayo (2002) modelljének középpontjába azokat az immateriális eszközöket állította, négy fő kategóriába rendezve, amelyek a vállalatok piaci értékében megnyilvánuló, nem tárgyiasult tényezőként egyre nagyobb szerepet töltenek be a vállalatok közötti versenyben. A Kalafut és Low szerzőpárhoz hasonlóan Kayo (2002) modellje is kiemeli az emberi erőforráshoz, az innovációhoz, az érintettekhez kapcsolódó szervezeti jellemzőket, kiegészítve az ún. strukturális eszközök kategóriával.

Az immateriális erőforrásokkal kapcsolatos kutatásoknak újabb lendületet az integrált beszámolás iránti igény megjelenése adott, amely kapcsán rendszerezésre kerültek azok a tényezők, amelyek relevánsak a szervezetek értékteremtése szempontjából, értékteremtés alatt értve a gazdasági, társadalmi és környezeti szempontú értékteremtést egyaránt. Az International Integrated Reporting Council (2013) összeállította azt a tizenhárom elemű listát, amely az értékteremtés fő mozgatórugóit reprezentálja. Ebben megjelennek a hagyományos tárgyiasult tényezők mellett azok az intangibilis elemek (pl. küldetés és jövőkép, szervezeti stratégia, vezetés, üzleti modell, lehetőségek, kilátások), amelyek a cégvezetők figyelmét ráirányítják azokra a területekre, amelyek a pénzügyi beszámolási rendszerben eddig kevés figyelmet kaptak, ugyanakkor az érintettek számára meghatározóak lehetnek.

A történetmesélés nagyon fontos eszköz a vezetők számára az értékteremtésben, hiszen a megfelelően előkészített és elmesélt történetek nagy lehetőségeket rejtnek magukban a vezetői tevékenység támogatásában, különösen a víziók kialakításában és bemutatásában, a konfliktusok megoldásában, a célok ismertetésében, a csapatépítésben, a kultúrateremtésben. A humán erőforrásban rejlő intangibilis tőkére a szervezeti történetmesélés leginkább a tudás átadáson, a vállalati kultúra közvetítésén, a sikertörténetek és a korábban felmerült problémák kezelési módjainak megismertetésén keresztül, a szervezeti értékek egyértelműsítésén, a bizalom, illetve a munkavállalói attitűd és elköteleződés

formálásán keresztül tud hatást gyakorolni. Ennek élményközeli, empirikus vizsgálata a hazai tudományos közösség számára kihívást jelentő feladat.

### **A szervezeti történetmesélés szerepe a munkaerő vonzásának és megtartásának növelésében**

A munkaerőpiaci folyamatokban a megfelelő munkaerő, az ún. tehetség megtalálása, megszerzése, majd pedig megtartása egyre nagyobb kihívást jelent mind iparági, mind szervezeti szinten. A „tehetségfüggés” nemcsak a recesszió idején érvényesül karakteresen, hanem az innováció- és tudásorientált fejlett társadalmakban is, ugyanis erősödik annak az esélye, hogy a legtehetségesebb szakemberek kiáramlanak egy adott iparágból, vagy épp országból (Balogh, 2015). A tehetségek kezelése számos létező modell szerint a munkavállalók képesség szerinti megkülönböztetését jelenti (Ross, 2013). Általánosan igaz, mind a nagyvállalatokra, mind a gyakran homogén csoportnak minősített kkv-kra is, hogy nem mindig a tehetséges emberek érik el a sikert, és a sikeresek sem mindig egyértelműen tehetségesek (Chung & D’Annunzio-Green, 2018). Az a lelkesedés és tehetség, amelyet például a frissdiplomások hoznak egy-egy szervezetbe, a vezetői fejlődéshez és a vállalaton belüli motiváció növekedéséhez járulhat hozzá (Chapman, 2007). Ez különösen fontos manapság a tehetségekért folyó hatalmas verseny korszakában, amikor a kkv-k is szeretnének alkalmazottakat toborozni és megtartani, jóllehet a nagyvállalatokkal ellentétben nem rendelkeznek formalizált emberi erőforrás menedzsment (EEM) gyakorlatokkal és eljárásokkal, és ennek következtében a tehetséges munkavállalók vonzása és megtartása különösen problematikus lehet számukra (Krishnan & Scullion, 2017). A kutatási eredmények szerint azonban a kkv-k informálisabb módszerei, finomhangolt kommunikációjuk sokkal egyénre szabottabb, így hatékonyan elérik a kívánt célokat (Crowley-Henry, et al., 2021).

A hatékony kommunikáció a nagy teljesítményű szervezetek sikerének elengedhetetlen feltétele. Mégis, közhely, hogy a kommunikáció a legtöbb esetben

diszfunkcionál, alacsony hatékonyságú. Az alkalmazottak gyakran panaszkodnak, hogy nem ismerik és nem értik a vállalati prioritásokat, míg a csodódott vezetők határozottan állítják, hogy sok időt töltöttek a prioritásaik befektetésével és elmagyarázásával. Számptalan bizonyíték van arra, hogy az alsóbb szintek felfelé irányuló kommunikációja hibás, mivel a beosztottak (de még az alacsonyabb szintű vezetők is) félnek kifejezni valódi véleményüket a hierarchia magasabb szintjei felé. Következésképpen a felső vezetés gyakran nincs tisztában a szervezet kommunikációs dinamikájával (Chandler & Németh 2020).

Ambler és Barrow (1996:187) alkotta meg először a „munkáltatói márka” – employer branding kifejezést, és ekképpen határozták meg: „A foglalkoztatás által biztosított funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök csomagja, amelyet a foglalkoztató vállalattal azonosítanak”. Backhaus és Tikoo (2004) hangsúlyozzák, hogy a munkáltatói márka leginkább a versenytársaktól való megkülönböztetésben érezteti jelentőségét.

Különbséget kell tenni a munkáltatói márka és a vállalati márka között. Barrow (2007) rámutat, hogy a munkáltatói márka magában foglalja a vállalat munkáltatói identitását mind a munkavállalók, mind a potenciális munkaerő-piaci jelentkezők számára, azaz mind belső, mind külső fókuszú. Ezt más tanulmányok is kiemelik, például McLeod és Waldman (2011), akik szerint a munkáltatói márkaépítés olyan külső és belső szereplőket foglal magában, akik a szervezetet „nagyszerű munkahelynek” tekintik. Ezzel szemben a vállalati márkák általában külső fókuszúak.

A munkáltatói márkaépítés jelentése (Ambler & Barrow, 1996), mely hagyományosan a munkáltató vonzerőjének növelése a jelenlegi és a leendő munkavállalók számára a marketing és a humán erőforrás (HR) elemek összevont, komplex felhasználásával, az elmúlt évtizedben alapjaiban alakult át. Bár a 2010-es évek végére a munkáltatói márkaépítést a szervezet fenntarthatósági stratégiájának szerves részének tekintették, a kutatók néhány ellenpéldát is tapasztaltak (Puncheva-Michelotti, et al., 2018): nem használták ki a szervezeti

belső értékek, információk, jellemzők álláshirdetésekre való bevonását. Egy olyan világban, ahol a virtuális tér és a közösségi hálózatok általánossá váltak az állásajánlatok toborzási folyamatban való aktív jelenlétében (Vetráková, et al., 2018), úgy tűnik, redukálódik a megfelelő tehetségek megtalálásának nagy esélye. Backhaus & Tikoo (2004) azzal érvel, hogy a munkáltatói márkaépítés magában foglalja a vállalat, mint munkáltató külső és belső promóciós tevékenységét, melynek célja, hogy új munkatársakat vonzzanak, és gondoskodjanak arról, hogy jelenlegi alkalmazottak elköteleződjenek a vállalati kultúra felé. Mivel a munkáltatói márkaépítés a vállalat kultúráján és értékein alapul, a vállalatoknak egyértelműen kommunikálniuk kell, hogy mit tudnak kínálni a jövőbeni, valamint a meglévő, jelenlegi alkalmazottaknak és természetesen az ügyfeleknek (Foster, et al, 2010).

A szervezeti, közös erőfeszítések során az együttműködő részlegek – HR és marketing terület – a kívánt eredmény elérése érdekében megállapodnak a kommunikációs stratégiában, és hogy miként tudják kiegészíteni egymás munkáját. Például, ha egy külső közönséget érdekelhet egy belső ügy, a marketing kommunikálja, ha a belső közönség (alkalmazotti kör) érdekesnek talál egy külső ügyet, a HR kommunikálja. A munkáltatói márkakommunikáció kettős jellegéből adódóan, amikor az ügyfélnek különösen jó tapasztalatai vannak a szervezettel kapcsolatban, és a közösségi médiát használja az elismerés közlésére, ez nagyobb ismertséghez és több potenciális ügyfélhez vezethet.

A szervezeti történetmesélés munkáltatói márkaépítésben játszott szerepét illetően Crisan és Bortun (2017) arra az álláspontra jutott kérdőíves kutatása alapján, hogy a digitális történetmesélés a munkáltatói márka növelésének eszközeként használható fel, ugyanis hitelesebbé és legitimebbé teszi a vállalatok potenciális munkavállalók felé irányuló kommunikációját.

## ZÁRÓGONDOLATOK

Hazánkban kutatási rést jelent a szervezeti történetmesélés vállalatoknál betöltött szerepköre, az alkalmazott eszközök terén jellemző gyakorlat, ezek hatékonyságának mérésére alkalmazott módszerek köre. Tanulmányunkkal – amely áttekintette a storytelling fogalmi kereteit, típusait és a hatékony történetmesélés kellékeit, továbbá rávilágított arra, hogy a szervezeti történetek korántsem csak a marketingkommunikáció és szervezeti kommunikáció eszközei, hanem stratégiai versenyelőny forrásként működhetnek közre számos funkcionális területhez kapcsolódóan – célunk a szervezeti történetmesélés téma hazai tudományos diskurzusba emelése volt.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Ambler, T. & Barrow, S., 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management*. (4), 1-22. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
2. Anaza, N.A., Kemp, E., Briggs, E., & Borders, A. L., 2020. Tell me a story: The role of narrative transportation and the C-suite in B2B advertising. *Industrial Marketing Management*. (89), 605-618. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.002>
3. Antonopoulou, C., 2018. Co-authoring and user interaction in digital storytelling: A case study. In *Proceedings of digital culture and audiovisual challenges: Interdisciplinary creativity in arts and technology*. Corfu, Greece: DCAC.
4. Backhaus, K. & Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. (9), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
5. Balogh, G., 2015. A regionális tehetséggazdálkodás vizsgálati módszerei a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar hallgatóinak példáján. *Tér és Társadalom*. 29(2), 127–148. <https://doi.org/10.17649/TET.29.2.2664>
6. Barker, R. & Gower, K., 2010. Strategic Application of Storytelling in Organizations. Toward Effective Communication in a Diverse World. *Journal of Business Communication*, 47(3), 295–312. <https://doi.org/10.1177/0021943610369782>
7. Barrow, S. 2007. The future of employer branding and HR? Employer branding: the latest fad or the future for HR? *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) Guide*, CIPD, London
8. Beigi, M., 2014. Using fictional stories to facilitate training and development. *Human Resource Development International*. (17), 491-496. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.932083>



9. Boje, D., 1991. The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*. 31(1), 106–126. <https://doi.org/10.2307/2393432>
10. Boje, D.M., 2008. *Storytelling Organizations*. London, UK: Sage
11. Boldosova, V., 2020. Telling stories that sell: The role of storytelling and big data analytics in smart service sales. *Industrial Marketing Management*. (86), 122-134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.004>
12. Caminotti, E. & Gray, J., 2012. The effectiveness of storytelling on adult learning. *Journal of Workplace Learning*. 24(6), 430-438. <https://doi.org/10.1108/13665621211250333>
13. Chandler, N.G. & Németh, T., 2020. Employer Branding: Issues of Tailoring Your Message in the Modern Age, 37-50 in: Machado, C. & Davim, J.P. (szerk.) *Entrepreneurship and Organizational Innovation*, Springer, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-19289-1>
14. Chapman, M., 2007. BHSF taps into the graduate talent-bank - SME learns the secret of recruiting, training and retaining the best. *Human Resource Management International Digest*. 15(2), 30-32. <https://doi.org/10.1108/09670730710735744>
15. Chung, K.L. & D’Annunzio-Green, N., 2018. Talent management practices in small- and medium-sized enterprises in the hospitality sector: An entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 101-116. <https://doi.org/10.1108/whatt-10-2017-0065>
16. Cohen, D. & Prusak, L., 2001. How Social Capital Makes Organizations Work – In Good Company. *Concentrated Knowledge for the Busy Executive*, 23(8). <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4617405>
17. Coker, K.K., Flight, R. L., & Baima, D.M., 2017. Skip it or view it: The role of video storytelling in social media marketing. *Marketing Management Journal*, 27(2), 75-87. <https://doi.org/10.1108/jrim-05-2020-0115>
18. Collins, J.C. & Porras, J., 1998. *Built to Last*. London: Random House
19. Crişan, C. & Borţun, D., 2017. Digital storytelling and employer branding: an exploratory connection. *Management dynamics in the knowledge economy*, 5(2), 273 - 287. <https://doi.org/10.25019/MDKE/5.2.06>
20. Crowley-Henry, M., O’Connor, E.P. & Suarez-Bilbao, B., 2021. What goes around comes around. Exploring how skilled migrant founder–managers of SMEs recruit and retain international talent. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 9(2), 145-165. <https://doi.org/10.1108/jgm-01-2021-0003>
21. Dabirian, A., Kietzmann, J. & Diba, H., 2017. A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
22. Denning, S., 2011. What is a story? What is narrative meaning? [online] <http://www.stevedenning.com/Business-Narrative/definitions-of-story-and-narrative.aspx> (2023. 07.15.)

23. Dessart, L., & Pitardi, V., 2019. How stories generate consumer engagement: An exploratory study. *Journal of Business Research*, Volume 104, 183-195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.045>
24. Edvinsson, L. & Malone, M., 1997. *Intellectual Capital*. New York: Harper Business
25. Eisenberg, E.M., & H.L. Goodall, Jr. 1997. *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. New York: St. Martin's Press.
26. Eskola, A. & Hundal, S., 2021. Organizational Storytelling Translated to Successful Business, *Asian Journal of Business and Management*, 9(2), 23-34. <https://doi.org/10.24203/ajbm.v9i2.6408>
27. Fisher, G., Neubert, E. & Burnell, D., 2021. Resourcefulness narratives: Transforming actions into stories to mobilize support. *Journal of Business Venturing*, 36(4), 21-25. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106122>
28. Fog, K., Budtz, C. & Yakaboylu, B., 2010. *Storytelling: Branding in Practice* (2nd ed.). Berlin: Springer.
29. Forman, J., 2013. *Storytelling in Business – The Authentic and Fluent Organization*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9780804784955>
30. Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
31. Franco, M., 2022. *Leadership – new insights*. London: IntechOpen. E-book. [online] <https://kaakkuri.finna.fi> (2023. 07.12) <https://doi.org/10.5772/intechopen.95224>
32. Gandhi L. & K. Senthil Kumar, 2021. Storytelling Management and its application in organizations. *Business Perspectives*. 2(2), 1-12. <https://doi.org/10.1177/bsp.2021.2.2.13>
33. Gilliam, D.A., & Flaherty, K.E. 2015. Storytelling by the sales force and its effect on buyer-seller exchange. *Industrial Marketing Management*. (46), 132-142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.013>
34. Gorry, G.A., & Westbrook, R.A., 2011. Can you hear me now? Learning from customer stories. *Business Horizons*, 54(6), 575-584. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.08.002>
35. Hagel, J. 2021. Every company needs a narrative. *Harvard Business Review*, May 25. E-journal. [online] <https://hbr.org/2021/05/every-company-needs-a-narrative?registration=success> (2023.07.04.)
36. Harris, F., & de Chernatony, L. 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*. 35(3/4), 441-456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
37. International Integrated Reporting Council 2013. *Value creation: background paper for IR* [online] <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf> (2023.06.17.)

38. Itami, H. & Roehl, T.W. 1987. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.
39. James, C.H., & Minnis, W.C. 2004. Organizational storytelling: It makes sense. *Business Horizons*, 47(4), 23-32. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(04\)00045-x](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(04)00045-x)
40. Johansen, T.S., & Andersen, S.E., 2012. Co-creating ONE: Rethinking integration within communication. *Corporate Communications: An International Journal*. 17(3), 272-288. <https://doi.org/10.1108/13563281211253520>
41. Kalafut, C.P. & Low, J., 2001. The value creation index: quantifying intangible value. *Strategy & Leadership*, 29(5), 9-15. <https://doi.org/10.1108/10878570110696632>
42. Kayo, E.K., 2002. *An estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas* (doctoral dissertation), University of São Paulo, São Paulo.
43. Kim, E., Ratneshwar, S. & Thorson, E., 2017. Why narrative ads work: An integrated process explanation. *Journal of Advertising*. 46(2), 283-296. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1268984>
44. Kirsch, C., 2004. Film and collective storytelling in corporate identity: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*. 9(3), 223-230. <https://doi.org/10.1108/13563280410551141>
45. Knox, S., Maklan, S. & Thompson, K.E., 2000. Building the unique organizational value proposition, in Schultz, M., Hatch, M-J. and Larsen, M.H. (Eds), *The Expressive Organization*, Oxford University Press, Oxford, 138-53.
46. Krishnan, T.N. & Scullion, H., 2017. Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises, *Human Resource Management Review*. 27(3), 431-441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
47. Kunde, J., 2000. *Corporate Religion*, London: Financial Times Prentice Hall.
48. Lemon, K.N., & Verhoef, P.C., 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 80(6), 69-96.
49. Malmelin, N. & Hakala, J., 2009. Guided by the brand: From brand management to integrative corporate communication. *Business Strategy Series*, 10(5), 248-258. <https://doi.org/10.1108/17515630910989141>
50. Malmelin, N., 2007. Communication capital: Modelling corporate communication as an organisational asset. *Corporate Communication: An International Journal*, 12(3), 298-310. <https://doi.org/10.1108/13563280710776888>
51. Martin, J. & Powers, M., 1983. Truth or corporate propaganda: The value of a good war story. In organizational symbolism, ed. L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan, and T.C. Dandridge, 93-107. *Monographs in organizational behavior and industrial relations*, Greenwich: CT: JAI Press.

52. McDougal, E.R., Syrdal, H.A., Gravois, R. & Kemp, A., 2021. Telling the tale: Applying a strategic brand storytelling process for S.T.P. planning. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021>
53. McLeod, C. & Waldman, J. 2011. The HR Trailblazer: Unlock the potential of your employer brand in a digital age. [online] <http://www.eBookIt.com> (2023.08.15)
54. Meagher, G., 2019. Corporate Storytelling: What It Is and Why It's Important. Blog.[online] <https://www.insightsforprofessionals.com/marketing/leadership/corporate-storytelling> (2023.08.10.)
55. Mills, A.J., & Robson, K., 2020. Brand management in the era of fake news: Narrative response as a strategy to insulate brand value. *Journal of Product and Brand Management*, 29(2), 159-167. <https://doi.org/10.1108/jpbm-12-2018-2150>
56. Mitroff, Ian I., & Ralph H. Kilmann. 1975. Stories managers tell: A new tool for organizational problem solving. *Management Review*. 64(7), 18-28. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1977.4977197>
57. Mládková, L., 2013. Leadership and Storytelling, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 75, 83-90. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.010>
58. Mollerup, P., 1995. *Marks of Excellence*. Lund: Lund Institute of Technology School of Architecture.
59. Nielsen, L. & Madsen, S., 2006. Using storytelling to reflect on IT projects. *Journal of Information Theory and Application*, 7(4), 35–47.
60. Nonaka, I., 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
61. O'Connor, E.S., 2000. Plotting the Organization: The Embedded Narrative as a Construct for Studying Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 174–192. <https://doi.org/10.1177/0021886300362004>
62. Parkin, M., 2004. *Tales for change*. London, UK; Sterling, VA: Kogan Page Limited.
63. Parry, K. & Hansen, H., 2007. Organizational Story as Leadership. *Leadership*, 3(3), 281–300. <https://doi.org/10.1177/1742715007079309>
64. Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S. & Jin, G., 2018. Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, Volume 61, 643-651. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.003>
65. Randazzo, S., 1993. *Mythmaking on Madison Avenue*, Chicago: Probus
66. Ricoer, P., 1991. Myths as a Bearer of Possible Worlds. (Dialogue with Richard Kearney). In Ricoeur, P.: *Reflection and Imagination*, ed. Mario J. Valdes New York: Harvester Wheatsheaf.
67. Ross, S., 2013. How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 166-170. <https://doi.org/10.1108/00197851311320586>

68. Schreyögg, G. & Koch, J., 2005. *Knowledge Management and Narratives – Organizational effectiveness through storytelling*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
69. Snowden, D., 2000. The Art and Science of Story or “Are you sitting uncomfortably?” *Business Information Review*, 17(3), 147–156. <https://doi.org/10.1177/0266382004237665>
70. Snowden, D., 2002. Narrative Patterns: Uses of Story in the Third Age of Knowledge Management. *Journal of Information and Knowledge Management*, 1(1), 1–6. <https://doi.org/10.1142/s021964920200011x>
71. Sole, D. & Gray Wilson, D., 1999. *Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*. Boston: LILA: Harvard University
72. Spear, S., & Roper, S., 2013. Using corporate stories to build the corporate brand: An impression management perspective. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 491-501. <https://doi.org/10.1108/jpbm-09-2013-0387>
73. Srivastava, S., Oberoi, S. & Gupta, V.K., 2023. The story and the storyteller: Strategic storytelling that gets human attention for entrepreneurs. *Business Horizons*, Volume 66, 347- 358. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.02.003>
74. Straker, D., 2008. *Changing Minds in Detail*. Berkshire: Syque.
75. Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L., 2001. Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*. Volume 18, 95–114. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045668>
76. Urde, M., 2001. Core value-based corporate brand building, *European Journal of Marketing*. 37(7/8), 1017-1040. <https://doi.org/10.1108/03090560310477645>
77. Van Laer, T., De Ruyter, K., Visconti, L.M. & Wetzels, M., 2014. The extended transportation-imagery model: A meta-analysis of the antecedents and consequences of consumers’ narrative transportation. *Journal of Consumer Research*. 40(5), 797-817. <https://doi.org/10.1086/673383>
78. Vetráková, M., Hitka, M., Potkány, M., Lorincová, S. & Smerek, L., 2018. Corporate Sustainability in the Process of Employee Recruitment through Social Networks in Conditions of Slovak Small and Medium Enterprises. *Sustainability*. 10(5), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su10051670>
79. Wende, E., Philip, T. & Dubberke, S., 2009. *Storytelling – an instrument to bolster knowledge transfer in offshore software projects*. In: Third Global Sourcing Workshop, Keystone, USA

ISSN 2630-886X

18  57

**BGE**